

Den eksistentielle psykologi i organisationspsykologien

Eksistentialisme, forandringer og ledelse

Af Vibe Strøier

Denne artikel sætter fokus på den inspiration som den eksistentielle psykologi kan give til organisationspsykologien med et særligt fokus på lederskabets udfordringer og lederens personlige udvikling. Det sker med begreber hentet fra den eksistentielle filosofi og psykologi. De eksistentielle filosoffer har en stor spændvidde. Fra de religiøse filosoffer (Buber og Kierkegaard) i den ene ende, til ateisterne (Sartre og Camus) i den anden. Fra de filosoffer der vægter individualiteten (Kierkegaard; Nietzsche) til filosoffer, der fastholder relationer som det vigtigste (Buber; Heidegger). Hvor forskellige de eksistentialistiske filosofers fokus end er, er de enige om en ting. Nemlig at eksistentialismen drejer sig om den menneskelige "eksistens".

Ordet "eksistere" har sine rødder i det latinske ex-istere, som betyder "at holde ud", at dukke op, at komme til stede. Den eksistentielle psykologis kerne er med udgangspunkt i filosofien at udforske, beskrive, afklare og forstå tilværelsens udfordringer.

Helt overordnet rummer eksistentialismen en række filosofiske begreber, som i den eksistentialistiske forståelse kan beskrive de almene livsvilkår, vi mennesker lever under. Disse begreber kaldes de ontologiske begreber. I dette kapitel fokuserer vi på de fire sådanne ontologiske begreber: Kastethed, frihed, forbundethed og angst.

Hvordan disse almene vilkår kommer til udtryk, er forskelligt fra menneske til menneske. Heidegger bruger begrebet "ontisk" om det enkelte konkrete menneskes eksistens indenfor disse grundvilkår. Det ontiske aspekt er altså hvordan den enkelte leder lever med sin kastethed, sin frihed, sin forbundethed, sin angst. Her undersøges det levede liv: Håb og tvivl, medgang og modgang, sorg og glæde. Med den eksistentielle tilgang betragtes lederskabet således på en gang meget alment filosofisk og samtidig helt konkret.

I det følgende tager jeg fat i en række af de ontologiske begreber, som jeg har fundet tankevækkende for de ledere, jeg arbejder sammen med, ikke kun i forhold til de psykologiske processer i deres organisationer, men også i forhold til dem selv. Jeg har udvalgt en række cases, der illustrerer disse begreber. Historierne er hentet fra ledere med meget forskellig ledelsesmæssig erfaring og ansvarsområder.

Kapitlet rummer fire afsnit. Hvert af de fire afsnit har et eksistentielt begreb som omdrejningspunkt, nemlig kastethed, frihed, forbundethed og angst, og den filosof, der er afsættet for at diskutere det: Heidegger, Sartre, Buber og Kierkegaard. Jeg har tilstræbt den samme struktur i hvert afsnit. Først introduceres begrebet og den pågældende filosof. Dernæst belyses disse begreber gennem beskrivelser af nogle af de overordnede udfordringer, som ledere møder i denne tid. Sluttelig eksemplificeres de eksistentielle begreber gennem helt konkrete små udpluk af lederes beretninger.

Kastethed

Kastethed er et begreb, der stammer fra filosofen Martin Heidegger (1886-1965). Heidegger interesserer sig i hele sit forfatterskab for spørgsmålet om meningen med vores eksistens; hvad han kalder "værens mening".

Et af de Heideggerske begreber, som vækker mest genklang i forhold til ledelse, er begrebet "kastethed". Heidegger benytter begrebet "kastethed" om det forhold, at vi mennesker altid kastes ind i eksistens. Og hvad mener han med det? Jo, fra livets begyndelse kastes vi mennesker ind i en situation, som vi ikke har valgt. Vi har ikke selv valgt de forældre vi får, og heller ikke den bestemte sociale, kulturelle, økonomiske og historiske kontekst vi fødtes ind i. Når Heidegger bruger begrebet kastethed, er det for at give associationer til et terningkast. Der er ligesom når man kaster en terning, der er ikke nogen grund til at vi er født ind i en situation og ikke en anden. Vi er blot kastet ind i en bestemt krop, en bestemt tid, en bestemt kultur.

I denne kastethed forsøger vi som mennesker gennem hele vores liv at skabe mening, i det liv vi har fået. Denne kastethed udgør de eksistensvilkår, som er rammerne for vores valg. Heidegger udtrykker det på den måde, at de valg vi måtte have, altid er i en gruppering af kastede vilkår, hvis tilstedeværelse

hverken kan vælges eller kontrolleres fuldt ud. Vores kastethed bliver derfor vores ikke-valgte grundlag for vores valgfrihed (Spinelli 2008: 83, Cooper 2011: 42).

Vores kastethed giver både vilkår vi ikke kan styre udenom, men også muligheder. Muligheder er en tidsmæssig kontekst: Mulighederne er der ikke endnu, men de kan komme. Det er kun mennesket, der har muligheder og valg, og for Heidegger er det den radikale forskel mellem mennesker og andre væsener. Eksistensen er en bevægelse, siger Heidegger. Og en mulighed. Og hvad mener han så med det? Når eksistensen er en bevægelse, er mennesket altid allerede i gang med at eksistere i en af sine muligheder. Heidegger udfordrer en kausal, deterministisk forståelse af tid. Sædvanligvis tænker vi på tid som fortid, nutid og fremtid, med nutiden som rykkende fra hvad der har været, til hvad der kommer til at være. For Heidegger begynder alting med fremtiden. Vi applicerer ikke kun vores fortid til vores nutid, men vi bruger den til at bevæge os mod fremtidige mål og muligheder.

”At eksistensen er bevægelse betyder anderledes sagt, at den er mulighed. Den eksisterende er allerede i gang med at eksistere i en af sine muligheder. Hvad mennesket er og hvori det er åbent for sig selv er altid en mulighed, som den enkelte enten – i de fleste tilfælde – er kommet i, fordi han er vokset op i den eller har slumpet sig til, eller som han – i de sjældne tilfælde - er kommet i, fordi han har afgjort sig for den. Denne ejendommelighed, at den eksisterende kun er til, i det han er kastet ud i eller har kastet sig ud i den ene eller den anden af sine muligheder, kalder Heidegger ”at være forud for sig selv” (Heidegger 1927; dansk oversættelse 2007: 32).

Mange ledere nikker genkendende til denne ide om ”kastethed”, hvis man applicerer den på ledelsesopgaverne og de rammer, som mange ledere har haft de senere år. Der har i både privat og offentlig regi været en høj grad af central styring i de senere år. Organisationerne er mere og mere opbygget med koncernlignende strukturer. Der styres fra centralt hold stramt på økonomi, og der har været et stadigt stigende krav om ledernes evne til at kunne styre på mange forskellige parametre: Økonomi, IT, kvalitet, medarbejdertilfredshed,

kundetilfredshed og meget, meget mere. De effektivitetsfremmende politiske og strategiske tiltag har også medført valg af bestemte metoder, som beskrives og udvikles fra centralt hold i organisationen, f.eks. patientpakker på sygehusene eller læreplaner i daginstitutionerne. (Ove K. Pedersen 2011, Klaudi 2009, Greve 2007). Derudover er der stadig mange, mange organisationsforandringer, fusioner, nedlæggelser og sammenlægninger. (Strøier 2006)

Denne stærke "Top-down"-styring har været en del af vilkårene for ledelse i de senere år. Disse vilkår, – kommende udefra – uden at man som leder selv har haft direkte indflydelse på dem, rammes netop godt ind af begrebet "kastethed". Mange mellemledere bliver mange gange konfronteret med denne kastethed. De står med en "kastethed", en række ting de skal implementere, og retningslinjer der skal følges. Forhold som de ikke kan rokke ved, og som de bestemt også mange gange rent faktisk ikke har haft indflydelse på. Men det er den ramme, hvori de skal lede. Særligt ledere med en stærk fagprofessionel baggrund står ofte med dilemmaer i forhold til denne meget stramme styring. På den ene side udgør den de rammer de er forpligtede af, og på den anden side kan de ofte stå som fagprofessionelle og være dybt, dybt uenige i disse rammer.

Dette dilemma mellem kastetheden, det man ikke selv har valgt, og de værdier man selv har med, det man selv synes ville være bedre at gøre som leder, oplever jeg hele tiden i blandt ledere. Denne kastethed stiller også hele tiden dem selv på spil: Hvordan skal, kan jeg bedst formidle nogle rammer jeg måske dybest set heller ikke selv bryder mig om? En afsnitslæge fra psykiatrien udtrykte det således: "Mit lederskab giver mig hele tiden nogle gevaldige udfordringer. På den ene side skal jeg loyalt understøtte de politiske beslutninger om at nedlægge senge, og samtidig er mit fagprofessionelle jeg i oprør mod disse beslutninger. Så hvordan skal jeg agere i dette lederskab? Dette dilemma spekulerer jeg hele tiden over." Her følger en beretning om "kastetheden".

[Tekstboks begynd]

"Jeg søgte et lederjob, hvor man skulle bruge en person med en stærk faglighed inden for en bestemt terapeutisk retning, nemlig det kognitive, idet man fra den øverste ledelse på stedet havde besluttet at optage flere patienter med angsttilstande. Under optagelsessamtalen virkede både ledere og medarbejdere

meget engagerede i dette projekt, og jeg glædede mig til at kunne komme til at bruge min viden i en ledelsesposition. Men da jeg begyndte at lægge planer for uddannelse og kompetenceudvikling af teamet, var stemningen helt mat og uden engagement. Særligt to af de medarbejdere jeg opfattede som fagligt stærke, og som jeg havde hørt godt om fra anden side, var næsten helt umulige for mig at få en kontakt med. Jeg besluttede at lave et kompetenceudviklingsudvalg, hvor de to medarbejdere sad med som formand og næstformand, men møderne var uden energi og blev ofte aflyst. De første møder gik dog rigtig, rigtig godt. Særligt de to stærke medarbejdere var meget engagerede. Så inviterede jeg hele afdelingen med på en konference i kognitiv terapi, hvor det lykkedes for mig at få dem med til en meget favorabel pris.

Jeg glædede mig til at fortælle gruppen det, men stemningen var ualmindelig dårlig til det møde. Ingen glade ansigter og jubelråb som jeg havde regnet med og slet ingen taknemlighed. Tværtimod. Der var flere, der sagde, at de følte sig meget krænkede og meget lidt anerkendte af mig, eftersom jeg egenrådigt havde disponeret over uddannelsespengene, og det fik jo store konsekvenser for de kurser, de så kunne tage i det de arbejdede med, nemlig systemisk og narrativt familieterapi. De antydede også, at jeg kun var interesseret i at mele min egen kage.

Jeg besluttede at gå til ledelsen og bad om et møde med den chef, jeg refererede til. Han havde været leder der i mange år. I starten af samtalen var han venlig, imødekommende og forstående, men efterhånden gik det op for mig, at ideen om at udvikle den kognitive terapi bestemt heller ikke var hans kop te. Det gik op for mig, at det var en ide, der var påduttet ham "ovenfra", som han sagde.

Hans råd til mig var at tage det stille og roligt og se tiden an. Så ville jeg nok få et bedre forhold til de fleste af pædagogerne. Måske skulle jeg benytte tiden til at sætte mig lidt mere ind i den narrative tankegang.

Da jeg gik fra ham, følte jeg mig helt alene og havde helt mistet pusten i forhold til det engagement, jeg havde haft i begyndelsen i dette job. Da jeg kom tilbage på afdelingen, kom de to unge psykologer, der var på afdelingen, hen til mig. De havde været der i kort tid. De fortalte, at de jo ligesom mig havde søgt hertilfor at kunne arbejde med det kognitive og angsttilstande, men at de blev helt ignoreret i gruppen. Deres måde at reagere på havde været at iværksætte en række "faglige

dialoger”, hvor det var meningen at man skulle tale om fordele og ulemper ved den ene eller den anden terapeutiske retning. Det var helt mislykkedes. Skellene mellem de to psykologer og pædagogerne blev blot endnu mere skarpe. Møderne udartede sig til kampe hvor psykologerne talte om ”evidens og forskning”, og pædagogerne rystede på hovedet og talte om at man ikke kan måle menneskelighed og betydningen af relationer. Jeg er langsomt ved at blive klar over, at disse konflikter jo lige præcis er det jeg har lederansvaret for. Det er min ledelsesmæssige ”kastethed”, som ingen kan tage fra mig. Efter det er blevet klart for mig, ser jeg mit lederskab i et andet lys”.

[Tekstboks slut]

Frihed

Frihed er et centralt begreb hos Jean Paul Sartre (1905-1980), en anden af det 20. århundredes store filosoffer. Det første vigtige princip i Sartres eksistentialisme er, at mennesket ikke er andet, end hvad det gør sig selv til. Hos mennesket går eksistensen forud for essensen, påstår Sartre. Og hvad betyder det, at eksistensen går forud for essensen? Jo, at mennesket først eksisterer og viser sig i verden og bagefter definerer sig selv. Mennesket er ikke andet, end hvad det gør sig selv til. Der er ikke nogen menneskelig natur, for da der hos Sartre ingen Gud er til at udtænke den menneskelige natur, er vi fra først af intet. Vi bliver til efterhånden, og vi bliver hvad vi selv gør os til.

Helt centralt for Sartre står mennesket som et væsen der kan leve i benægtelsen, af det der er nu og forestille sig noget andet. Når vi er dømt til frihed, lever vi netop ved at have projekter, som skaber mening i vores liv.

”Mennesket er fra først af et projekt, som oplever sig selv som subjektivt, i stedet for noget mos, noget råddenskab eller et blomkålshoved. Der eksisterer ikke noget som helst forud for dette projekt. ... Og den første opgave for eksistentialismen må være at sætte ethvert menneske i besiddelse af det, det er, og lade hvile på det, det fulde ansvar for dets eksistens.” (Sartre 1997: 48)

Dersom eksistensen går forud for essensen, kan man aldrig forklare noget ved at henholde sig til en given og fastlagt natur, siger Sartre (Sartre 1997 s. 57) Med

andre ord: Der er ingen determinisme, mennesket er frit. Og han fortsætter: "Det er det, jeg giver udtryk for, når jeg siger, at mennesket er fordømt til at være frit. Dømt, fordi han ikke har skabt sig selv, og frit, fordi han, når han engang er kastet ind i verden, er ansvarlig for alt det, han gør." (Sartre 1997: 57)

Men friheden stiller krav, og den forpligter. Kravet er, at vi selv må vælge vores liv. Da det oprindelige valg kommer af en fri beslutning, er det enkelte menneske alene ansvarlig for sig selv.

I dette valg ligger en moralsk og etisk forpligtigelse. Sartres eksistentiale filosofi indvarsler, at mennesket i sit moralske valg forpligter sig i forhold til hele menneskeheden. Når jeg vælger moralsk, vælger jeg for hele menneskeheden. (Sartre 1997: 24)

Menneskets frihed bliver således det eneste udgangspunkt for livets sandhed og falskhed. Der er, siger Sartre, ikke en mening, der ligger uden for den menneskelige virkelighed. Mange nægter i kortere eller længere perioder at se dette frihedens vilkår i øjnene. De flygter fra dette grundlæggende eksistentielle vilkår ved at klamre sig til den tilfældige plads de har fået i tilværelsen eller ved at se sig som udefra betinget. Herved er der en stor sammenhæng mellem eksistentiel angst og det oprindelige valg. Angst, siger Sartre, er angst for intet, det vil sige angsten for at blive konfronteret med at vi selv må skabe mening, at vi selv må tage vores frihed og at vi selv må være ansvarlig for vore handlinger. Sartre siger meget provokerende, at vi mennesker er dømt til frihed. Men han siger også, at frihed altid er frihed i en bestemt situation, og at det kun er ud fra et valg af et fremtidigt mål, at det sted vi befinder os nu får mening og afslører de muligheder for forandring, det rummer.

I forrige afsnit talte jeg om begrebet kastethed, forstået som de vilkår vi som mennesker på bestemte tidspunkter altid er situeret i. Som også Heidegger påpeger, optræder vores valgmuligheder altid i en situeret, interrelationel kontekst, og derfor er vores kastethed det ikke-valgte grundlag for vores valgfrihed.

Tager vi ikke vores livsvalg alvorligt, kommer vi nemt til at leve i ond tro. At være i ond tro er at benægte bestemte kendsgerninger, at lade som om noget er tilfældet som ikke er det. I bund og grund er ond tro at reducere vores mange muligheder til en virkelighed, som vi så foregiver, er det eneste vi kan gøre. Det

er nærmest helt umuligt for os at være åbne i forhold til tilværelsens enorme kompleksitet. Der er faktisk et valg, vi ikke har, og det er ikke at vælge – fordi det ikke at vælge i sig selv repræsenterer et valg.

Spinelli (2011) påpeger, at vi kan undertrykke de erfarede udfordringer ved på en eller anden måde at benægte deres tilstedeværelse eller omdirigere udfordringerne til et sted, hvor de ikke er så vanskelige at håndtere.

Det er her, konfronteret med friheden, at lederen møder realiteten og åbent må forlige eller ikke forlige sig med de valg, den frihed der kan ligge i magten og det ansvar, der følger med at tage beslutninger i ledelse. Hvordan skal man knytte medarbejderne til sig? Hvad med dem der er fjendtlige og mistænksomme på grund af den nye ledelse? Skal man sikre det store fællesskab, eller er der mindre magtkampe, der må tages ved at afvæbne visse?

For nogle ledere er det ved konfrontationen med friheden, at den første tids hvedebrødsdage slutter. Det er her organisationen kan kalde på beslutninger, som ikke alle medarbejdere nødvendigvis vil bryde sig om. Det er også i denne fase, at lederens evne til at tage beslutninger og træffe valg kommer på prøve.

Nogle ledere træffer for mange og for hurtige beslutninger og mister medarbejderne i denne hastighed, andre nøler for længe og lader derfor uforvarende konflikter blive til bål, fordi de undviger svære beslutninger.

Denne fase er et tidspunkt hvor mange ledere kan risikere at mærke tvivlen og dæmonerne, der følger tvivlen. Her er man på et sted, hvor man er klar over, at man skal rykke med de forandringer, der er nødvendige for organisationen. Men samtidig mærker man tvivlen. Er det nu også den rigtige vej?

Mange ledere tvivler her i denne fase på sig selv:

- Magter jeg det?
- Har jeg kompetencer nok?
- Er det den rigtige vej jeg fører organisationen ?
- Kan jeg magte det ansvar der ligger i at vise en retning? Orker jeg den modstand der vil komme?
- Kan jeg tåle at føle mig alene i perioder?

Lettelsen kommer for de fleste i erkendelsen af, at man har påtaget sig en opgave, nemlig at lede. Når det bliver klarere, at det er det, der er opgaven og

ikke nødvendigvis at have et svar på, hvor man skal ende, og hvad de rigtige mål er, indtræder der tit en beslutsomhed og determinerethed hos mange ledere. Så opgaven ligger over en, og man må selv vælge, hvad man vil lade sig forpligtige af. Her følger en beretning om "friheden".

[Tekstboks begynd]

"Jeg blev i mit lederskab mere og mere klar over, at en del af de ydelser som afdelingen satte stor pris på ville overgå til nogle andre i løbet af en periode, og at vi til gengæld skulle kunne rumme et meget tungere klientel. Når jeg talte om det med medarbejderne, var det som om, de ikke hørte efter. Jeg talte for døve ører. Denne trussel havde ligget over dem i mange år, var der en der sagde, og det blev aldrig rigtig til noget.

Jeg var selv meget i tvivl i denne periode. Skulle jeg bare lade dagligdagen tage mig og mit lederskab og kaste mig over driften, hvor der var rigeligt at lave. Eller skulle jeg seriøst gå i gang med en længevarende strategi, hvor jeg lavede planer for afdelingen med tungere klientel, kigge på kompetencerne, gennemanalysere vores økonomi og inddrage medarbejdere og interessenter?

Jeg holdt en ferie på en uge, og midt i ferien blev det klart for mig, at det at lave denne ændring jo lige præcis var mit lederansvar og det, mit job gik ud på. Det var en stor lettelse for mig. Der ville komme andre ændringer efter denne, og det var det, der var min "gerning". Denne tanke gav mig en stor frihed til at dele mine tanker med mine medarbejdere, men også at kunne sætte en ramme for det, der skulle ske. Det gik op for mig, at det jo var organisationens ve og vel og den gruppe af svage borgere vi skulle lave det bedste for. Mine medarbejdere havde jo et valg. De kunne sige: Det vil jeg gerne, hvad skal jeg lære - og vælge at deltage aktivt i processen. De kunne også sige: De tunge brugere er ikke noget for mig. Jeg må et andet sted hen. Men jeg ville gerne støtte dem i den periode, de tvivlede. Det var en ledelsesmæssig opgave at hjælpe dem med at afklare deres valg."

[Tekstboks slut]

Forbundethed

Martin Buber (1878-1965) er en østrigsk født jødisk filosof, som især er kendt for sine betragtninger om forbundethed og adskilthed. Bubers hovedværk *Jeg og*

Du er en særpræget lille bog, der reflekterer over Jeg og Du-forholdet. I begyndelsen til bogen slår hanfast, at der kun er to mulige relationer mellem mennesker: Jeg-Du og Jeg-Det.

Bubers pointe er, at vi er uløseligt forbundet med verden og vore medmennesker, og at denne forbundethed gennemtrænger alt i vores tilværelse. Et menneske skal ikke først finde sig selv, før vedkommende kan være noget for den Anden. For Buber eksisterer der ikke noget "Jeg", der er isoleret. Når vi siger "jeg" sker det altid i relation til et "Det" eller et "Du". Derfor kalder Buber Jeg-Det og Jeg-Du for "grundord". I samme øjeblik jeg relaterer mig til nogen (Du) eller til noget (Det), forholder jeg mig til en relation på den ene eller den anden måde: jeg kan ikke ikke-relatere mig.

Man kan som et Jeg nærme sig den Anden på to forskellige måder. Man kan nærme sig den Anden som en ting, altså en Jeg-Det holdning, eller i en Jeg-Du holdning. I samme moment jeg forholder mig til nogen eller noget forholder jeg mig til relationen, og i denne proces skaber jeg også mig selv på den ene eller den anden måde. I Jeg-Du relationen gør jeg ikke nogen til en genstand. I Jeg-Det relationen forholder jeg mig til den Anden, som jeg forholder mig til en ting, afgrænset med en bestemt beskrivelse både af tingens væsen og dens brug. Et "Det" har en grænse, et "Du" er uden og i konstant bevægelse og proces. I en Jeg-Du relation viser begge eller alle parter en evne til at opleve den Anden i en relation ; uden at ville forme den Andens andethed, samtidig med at jeg heller ikke giver afkald på mit eget nærvær og min egen andethed, I en Jeg-Det relation tingsligger jeg den Anden ved enten ikke at ville acceptere den Andens andethed eller ved at ville bruge dialogen med ham til mit formål.

Denne forbundethed er altså uundgåelig og et eksistentielt vilkår der kan komme tiludtryk både som jeg –du relationer og som jeg-det relationer. andethed.

Samhørighedens modpol er adskiltheden. Et af eksistensens grundvilkår er at vi mennesker også lever i "adskilthed." Til trods for min forbundenhed til verden, til trods for mine tætte relationer til andre mennesker, er jeg fundamentalt helt alene om at være mig og helt alene om at leve det særlige liv, som er mit.

Karsten Borg Hansen har beskrevet dialektikken mellem adskilthed og samhørighed sådan (2009: 61):

”Eksistensen er ikke absolut, men relativ i forhold til den verden, som den skiller sig ud fra og grundlæggende er en del af. Der er ikke andre end mig til at være mig og til at leve det liv, som er mit, men jeg lever det i forhold til en verden, som er mig givet, og som jeg netop ikke har valgt– det være sig min familie, det land, jeg er født i, eller universet som helhed.

Paradoksalt nok er det sådan, at det ikke bare er gennem min skillen mig ud, at jeg for alvor bliver mig, men det er også den, der bringer mig i udveksling med verden. Det er, når jeg markerer mig, at andre får mulighed for at få øje på mig og reagere på mig. Omvendt er det også gennem erkendelsen af samhørigheden og accepten af min afhængighed af den verden, jeg lever i, at jeg kommer i kontakt med min reelle individualitet og styrke, som jo netop er hentet fra verdenen.”

En rigtig vigtig del af et lederskab for de fleste ledere er at kunne håndtere de store positionsskift, det betyder at flytte sig fra at være kollega til at blive leder eller fra at lede medarbejdere til at lede ledere. Her har jeg fokus på det at skifte fra kollega til leder. Ofte går skiftet langsommere for lederen selv end for de personer, vedkommende skal lede. Man skal vænne sig til, at jævnbyrdige kollegaer nu bliver til medarbejdere i en hierarkisk relation; man skal vænne sig til, at de taler om en og kommenterer ens motiver og handlinger, og man bliver adskilt fra et kollegialt fællesskab, uden at man nødvendigvis tilbydes et andet trygt fællesskab. Mange ledere kan føle sig meget alene i denne første fase af deres lederskab.

Her er en beretning om denne bevægelse mellem forbundethed og adskilles, som jeg har fået fortalt i en ledercoaching:

[Tekstboks begynd]

”Jeg blev udpeget af mine kollegaer til at overtage et lederskab i en periode, fordi vores leder var sygemeldt. Det viste sig imidlertid, at hun ikke vendte tilbage. Jeg blev opfordret til at søge stillingen og fik den. Efter jeg formelt nu var leder og ikke bare vikar, var der mange ting, der ændrede sig for mig. Det var, som om mine tidligere kollegaer trak sig væk fra mig. Jeg blev ikke længere involveret i stor og småt fra deres liv. Jeg gik en dag forbi et lokale, hvor de sad og holdt pause, og da

jeg nærmede mig, kunne jeg høre de talte om mig og nogle beslutninger, jeg havde meldt ud på et personalemøde. Det var mærkeligt for mig, at de sad og talte om mig som leder. Det var jeg slet ikke vant til, og jeg havde heller ikke tænkt over, at det nu var mig, der blev talt om, og mine motiver og handlinger, der blev vendt og drejet. Jeg spekulerede over, om jeg skulle gå ind i lokalet, men kom til den konklusion, som jeg mener, er meget vigtig, at de måtte have lov til at tale frit om mig. Da jeg passerede og gik videre var det et stort skridt for mig, for det gik med al tydelighed op for mig hvor stort et tab, jeg led ved ikke at være del af et kollegialt fællesskab. Det gik også op for mig, at jeg i stedet måtte søge et ledelsesmæssigt fællesskab, og jeg har derfor arrangeret at vi er tre afsnits-sygeplejersker, der får ledelsessupervision sammen. Det har været en god ide.”

[Tekstboks slut]

Angst

Søren Kierkegaard (1813-1855) regnes som den største danske filosof og som en af hovedskikkelserne i eksistentialismen og en af den danske guldalders hovedpersoner. Han kritiserer det 19. århundredes kristendom for mangel på passion og argumenterer for, at mennesket må finde sig egen subjektive sandhed og på denne måde finde vejen til Gud.

Igennem Kierkegaards forfatterskab træder en fordring frem om at træde i karakter som menneske. At blive menneske er ikke noget, man er, men noget man bliver igennem de valg, man træffer. Vi er alle givet en gave og en opgave, siger Kierkegaard. Gaven er livet, som vi har fået. Opgaven er at tage det liv, vi har fået, og gøre det til vores eget. For at gøre livet til sit eget må man forpligtige sig. Man må vælge, hvad man vil stå for, og lade sig forpligte af det. Kierkegaard siger det sådan, at man må finde sin bestemmelse gennem sine valg. Hvis man ikke gør det, vælger man alligevel, nemlig ikke-valget. Det bliver så bare omstændigheder og tilfældigheder, der vælger for os.

Og det er her angsten kommer ind. For netop dette at vælge er ikke uproblematisk. Kierkegaard taler om den angst man kan få ved valgene.

Johannes Sløk påpeger i sin bog om eksistentialisme (1983), at det er Kierkegaards fortjeneste at have opdaget angsten som en større foreteelse, end den er studeret i psykologi og psykiatri. Kierkegaard beskriver angsten som

noget andet end frygt, en distinktion som stadig bruges i psykologien i dag. Frygt er én reaktion på en udefrakommende konkret fare, der i en eller anden forstand truer os. På den måde er frygten meningsfuld, den sætter kroppen i alarmberedskab. Frygten er noget, der bliver fremkaldt og forårsages af det ydre, der truer os. Frygten har en graduering: man kan blive mere eller mindre bange. Angsten er et andet fænomen. Det mest iøjnefaldende ved angsten er at den er indholdsløs. Angsten har ingen genstand. Angsten dukker op indefra. Angstbegrebet hos Kierkegaard er det, hvori noget væsentligt ved vores eksistens kommer til syne. Vi kan ikke undvige angsten som en grundlæggende faktor. Men denne angst driver også mennesket til at tage tilværelsen på sig, og i frihedens navn give den et indhold. Frihed og angst bliver derfor to sider af samme sag.

Kierkegaard skelner mellem to svimmelhedsskabende former for angst. Angsten for det onde og angsten for det gode. Angsten for det onde handler om, at man frygter at komme til at vælge det forkerte eller på grund af sin egen fejhed og svaghed ikke at følge sin egentlige vilje. Her dukker fortvivlelsen op, når mennesket bliver borte fra sig selv og kommer til kort over for fordringen. Det fortaber sig i hændelserne og forholdene. Angsten for det gode kalder Kierkegaard også for det dæmoniske. Her er mennesket fanget i et selvbedrag, der lammer evnen til at gøre det gode, mennesket vil. Angsten for, at det gode ikke er godt nok, kan stække vore handlinger. Dette sagt, bør det også nævnes, at glæden er til stede i Kierkegaards værker

Der er i vor tid store, store forventninger til ledere. På mange måder er de blevet vor tids "helte"

Disse meget store krav betyder for mange ledere, at de får taget for meget på deres egne skuldre. De stiller store krav om præstation og lever i en konstant tvivl om det er godt nok hvad de gør. Den Kierkegaardske tvivl er blevet en del af lederskabet i dag. Sociologen Zygmunt Bauman siger det på den måde, at betingelserne for forandringer ændrer sig hurtigere end vi kan nå at konsolidere os i rammer og rutiner (Bauman 2005). Dermed er tvivlen blevet en sikker følgesvend i lederskabet. Både den tvivl, der nærer, og den der nager. Her følger en beretning fra en leder, der har lært at forlige sig med tvivlen.

[Tekstboks begynd]

Beretning om angst

"I den senere tid har jeg været rigtig glad for mit lederskab. Jeg føler, at jeg igen har fået en ordentlig ærlig relation til mine medarbejdere. Jeg er også blevet meget bedre til at stille krav til mine ledere opadtil. Jeg er meget mere indstillet på at gå i dialog med dem, men også at stille krav til dem. Det er som om jeg har fået en større tillid til mine medmennesker og har lært at indse, at jeg også har mine fejl og mangler, så jeg ikke behøver at være så kontrollerende og dominerende. Samtidig er det for alvor gået op for mig, hvor vigtigt det er, at jeg er i en dialog med mine medarbejdere og ikke forsøger at manipulere dem et bestemt sted hen. Men jeg har opnået en modenhed, så jeg bedre kan udstille min tvivl i mange situationer, uden at jeg føler jeg mister autoritet og styring. Jeg er også begyndt at åbne mig mere op mod verden uden for min afdeling. Jeg har faktisk meldt mig til en stor faglig konference som jeg glæder mig meget til."

[Tekstboks slut]

Afslutning

Heidegger skelner mellem to former for relatering: I den ene overtager vi den anden persons udfordringer for dem og giver dem tilbage til dem, når opgaverne er løst. Dermed kan den anden blive en person, der er domineret og afhængig, selvom dominansen er tavs og skjult for vedkommende. I den anden relation hjælper vi den anden med at adressere deres egne udfordringer og projekter og hjælper til at åbne for deres muligheder for at være under og i de givne omstændigheder. Det er denne sidste relatering, som den eksistentielle psykologi hele tiden kan minde os om, er lederskabets opgave.

Litteraturliste:

Bauman, Zygmunt (2005): Liquid Life. Polity Press

Borg Hansen, Karsten (2009): Den ligeværdige dialog. Dansk Psykologisk Forlag

Boss, Medard (1994) Existential Foundations of Medicine & Psychology. Jason Aronson

Brinkmann Svend & Eriksen, Cecilie.(2005) Selvrealisering. Klim

Buber, Martin. Jeg og du.(1997) Hans Reitzels Forlag

Cohn, Hans W. (2002): Heidegger and the Roots of Existential Therapy. Continuum.

Cooper, Mick. (2011) Eksistentielle terapier. Dansk Psykologisk Forlag

Dahl Rendtorff, Jacob (1998). Jean-Paul Satres filosofi. Hans Reitzels Forlag

Deurzen-Smith, Emmy Van (1997) Eksistentielle dimensioner i psykoterapi. Hans Reitzels Forlag

Deurzen-Smith, Emmy Van(1988) Eksistentiel Samtale og terapi. Reitzels Forlag

Fell. Joseph P. Heidegger and Sartre (1979) Columbia University Press

Frankl, Viktor E. (1993). Psykologi og Eksistens. Gyldendal

Greve, Carsten (2007). Offentlig ledelse og styring. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Heidegger, Martin. (2007) Væren og tid. Forlaget Klim

Heidegger, Martin. (2009). Sproget og ordet. Hans Reitzels Forlag

Husserl, Edmund.(1997) Fænomenologiens ide. Hans Reitzels Forlag

Jacobsen, Bo. (1998) Eksistens psykologi. Hans Reitzels forlag

Jacobsen, Bo Invitation to Existential Psychology. John Wiley & Sons 200

Klaudi Klausen, Kurt(2009) Strategisk ledelse. De mange arenaer. Syddansk Universitetsforlag

Rèe, Jonathan.(1999) Heidegger. Routledge, New York

Satre, Jean-Paul(1946) Eksistentialisme er en humanisme. Kronos

Sartre, Jean-Paul(1995) Fordømt til frihed. Eksistentialistiske tekster. Det lille forlag

Sode Funch, Bjarne & Jacobsen, Bjarne & La Cour, Peter. (2006) Livstemaer i eksistenspsykologisk betydning. Hans Reitzels forlag

Spinelli, Ernesto: (2008) Eksistentiel psykoterapi i praksis Reitzels forlag

Sløk, Johannes. (1983)Eksistentialisme. Munksgaard

Strøier, Vibe. (2006) Fusionernes oxymoroner. Erhvervspsykologi volume 4. nummer 2

Strøier, Vibe(2008)Supervision og eksistentiel psykologi i "Perspektiver på supervision" red. Af Jakob Hassing Pedersen. Dansk Psykologisk Forlag 2008

Strøier, Vibe (2011) Grønspættebogen. Dansk Psykologisk Forlag 2012

Svare, Helge. (2006)Den gode samtale. Pax Forlag Oslo

Thielst, Peter(1994) Livet forstås baglæns – men må leves forlæns. Gyldendal 1994